

تفکر نظام‌مند در برنامه‌ریزی منابع انسانی چاره‌ساز

چالش‌های فراروی مدیران آموزش و پرورش

معرفی مقاله

نوشته عباس عباسپور

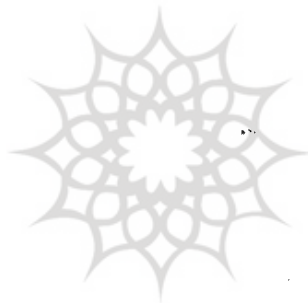
جایگاه و نقش نیروی انسانی نسبت به گذشته دستخوش دگرگونی و تحول اساسی شده است. امروزه، از نیروی انسانی به‌عنوان منبعی استراتژیک که در حفظ و توسعه ثروت ملی هر جامعه نقش متمایز دارد، یاد می‌شود. با وجود این، به علت عدم بهره‌گیری از تفکر نظام‌مند، اغلب مدیران نقش و اهمیت منابع انسانی را نادیده می‌گیرند و تصور می‌کنند که این منابع همواره در دسترس آنان قرار دارد.

در مقاله‌ای که پیش‌رو دارید، با توجه به پیچیدگی شرایط دنیای کنونی و به مدد تفکر استراتژیک نظام‌مند، نظام برنامه‌ریزی نیروی انسانی آموزش و پرورش مورد بررسی نقادانه قرار می‌گیرد و توصیه می‌شود که با بهره‌گیری تفکر نظام‌مند و تحت حمایت جدی مدیریت عالی، بین برنامه‌ریزی منابع انسانی و برنامه‌ریزی استراتژیک در آموزش و پرورش پیوند عمیق ایجاد شود؛ احتیاجات انسانی توانمند و لایق در همه سطوح سازمانی برای بلند مدت و کوتاه‌مدت پیش‌بینی شود و خط‌مشی‌ها و نظام‌های اثربخش برای تحقق آن ایجاد گردد و توسعه یابد.

این مقاله را آقای عباسپور مشاور دبیر کل شورای عالی آموزش و

پرورش نوشته و برای درج در ویژه‌نامهٔ برنامه‌ریزی آموزش و پرورش، در اختیار فصلنامه قرار داده است. ضمن تشکر از ایشان، مطالعه‌ی این مقاله به عموم علاقه‌مندان، به ویژه سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان آموزش و پرورش توصیه می‌شود.

فصلنامه،



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

مقدمه

در دنیای پیچیده کنونی انواع متفاوت و بی‌شماری از سازمان‌ها وجود دارند. این سازمان‌ها دارای اهداف متفاوتی هستند و کارکردهای مختلفی را از طریق فرایندهای اجتماعی گوناگون تحقق می‌بخشند^۱ (Tsui, ۱۹۹۸). در این میان، نکته حائز اهمیت این است که کارکردها و خدمات‌های هر سازمان، نتایج طلبیده و ناطلبیده‌ای را به همراه دارد. تضاد و تناقض (Paradox) میان این نتایج سبب پیدایی مفاهیم بسیاری بر پایه مطالعات سازمانی شده است که پیش از این کم‌تر مورد توجه بوده‌اند. این مفاهیم اغلب بر پایه نیازها، باورها و ارزش‌ها و مفروضات (Assumptions) نظام سرمایه‌داری غرب پدید آمده و مفهوم پردازی شده‌اند اما به دلیل نفوذ فرهنگ غرب و تأثیری که پدیده جهانی‌سازی (Globalization) در دو بعد مثبت و منفی خود بر ساختار نظام اداری کشورهای در حال توسعه داشته است، این مفاهیم از جمله نیازها و مسائل مبتلا به این ممالک نیز به شمار آمده‌اند. شاید یکی از مصادیق بارز این ادعا را بتوان در تحول مفهوم محیط (Environment) از لحاظ شرایط فناورانه (تکنولوژیک)، ملاحظات اقتصادی، ظرفیت (غنی یا فقیر بودن محیط)، همگونی و ناهمگونی، پایداری و ناپایداری، تمرکز یا پراکندگی عوامل محیطی در دنیای موج سوم جست و جو کرد^۲. امروزه محیط را عبارت از همه چیزهایی می‌دانند که خارج از سازمان قرار دارد و بر عملکرد سازمان تأثیر مهمی می‌گذارند اما سازمان کنترل مستقیمی بر آنها ندارد.

تفکر نظام‌مند (Systematic Thinking) و برنامه‌ریزی منابع انسانی (Human Resource Planning) از جمله مفاهیمی هستند که در حوزه مطالعات سازمانی (یکی در قلمرو نظریه سیستم‌ها و دیگری در عرصه مدیریت منابع انسانی) مطرح شده‌اند. در این مقاله، سعی ما بر این است که از طریق ایجاد یک پارچگی میان این دو مفهوم، خلأ ایجاد شده میان آنها را به عنوان چالشی فراروی مدیران آموزش و پرورش کشور متذکر شویم و امکان بازاندیشی در نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی آموزش و پرورش را فراهم سازیم. موفقیت نظام مدیریت و برنامه‌ریزی منابع انسانی آموزش و پرورش به شدت به تفکر راهبردی (استراتژیک) وابسته است. مشخصه این گونه تفکر این است که فرد را از این که به سازمان خویش به عنوان جزئی جدا بیندیشد - به طوری که به تنهایی در رقابت با دیگران باشد - برحذر می‌دارد و او را برمی‌انگیزد که سازمان را به عنوان یک کلیت (نظام) که اجزای آن در رابطه با یک دیگرند، در نظر بگیرد تا پنداره و بازده مورد نظر را که مورد توافق جمعی قرار گرفته است، محقق کند^۳. نظام آموزش و پرورش کشور می‌تواند فرهنگ تفکر راهبردی را دست‌کم از طریق دو فرایند نهادینه سازد؛ نخست، برنامه‌ریزی دقیق در

مورد منابع انسانی که هنجارهای رفتاری ضروری را برای تحقق راهبرد نظام آموزش و پرورش به وجود می آورد. دیگر، شور و بررسی دقیق و علمی در خصوص نامزدهایی که خود را در استحکام و تقویت نظام آموزش و پرورش سهیم و مؤثر می دانند و کوشش در انتخاب بهترین آنها با استفاده از معیارهای قابل قبول علمی.

افزایش جمعیت دانش آموزی تا مرز نوزده میلیون نفر (به استناد آمار آموزش و پرورش در سال تحصیلی ۷۹-۷۸، ۱۸۵۹۹۱۳۹ نفر) و به تبع آن، رشد کمی منابع انسانی که هم اینک افزون بر یک میلیون نفر (۱۰۱۸۰۲۸ نفر) را شامل می شود، مشکلات زیادی بر سر راه مدیران آموزش و پرورش قرار داده و فرایند تصمیم گیری را با چالش هایی مواجه ساخته است. آنچه مدیران آموزش و پرورش بیش از هر چیز به آن نیازمندند، درک پیچیدگی های مسائل آموزش و پرورش در دنیای کنونی است. درک درست این پیچیدگی ها در نحوه نگرش ما نسبت به مسائل و تمرکزی که بر نوع خاصی از مشکلات خواهیم داشت، نمود می یابد. شاید نخستین اقدام نظام مند برای درک مسائل آموزش و پرورش شناسایی دروندادهای این نظام باشد. به طور کلی، دروندادهای نظام آموزش و پرورش کشور را می توان در چهار منبع راهبردی زیر طبقه بندی کرد.

۱- منابع انسانی (شامل دانش آموزان، کارکنان و مدیران آموزشی و اداری)

۲- منابع مادی (شامل همه امکانات فیزیکی)

۳- منابع مالی (شامل پول و اعتبارات)

۴- منابع اطلاعاتی (شامل مجموعه دانش و علمی که به صورت فراسیستمی و

درون سیستمی بر عملکرد سیستم تأثیر می گذارد).

شایستگی ممتاز نظام آموزش و پرورش کشور در استفاده بهینه از این منابع برای نیل به اهداف از پیش تعیین شده است. راهبردها و خط مشی های ناظر بر مدیریت منابع باید با هزینه نهایی (Marginal Cost) رابطه ای معقول و منطقی داشته باشد. به نحوی که مدیران آموزش و پرورش برای انتخاب و به کارگیری مدل ها و روش های اداره نظام آموزش و پرورش و مؤلفه های آن بتوانند این رابطه را توجیه کنند. در شرایط حاضر، برخی با عنوان کردن بحث تمرکز و عدم تمرکز، مشکل را ناشی از تمرکز نظام اداری می دانند و مدینه فاضله را در عدم تمرکز می جویند یا با طرح کمبود منابع پولی و اعتباری، افزایش سهم بودجه و تخصیص اعتبارات را حلال مشکلات می دانند. بعضی نیز با محکوم کردن شیوه های تحکم آمیز در رفتار سازمانی، الگوی مشارکت و مدیریت مبتنی بر مشارکت را چاره مشکلات معرفی می کنند یا با طرح چالش هایی که در پی بروز تغییرات ساختاری به طور جبری برای مدیران فراهم شده است، به تجویز نسخه کوچک سازی (Downsizing)،

منبع‌گزینی خارجی (Outsourcing) و مهندسی مجدد (Reengineering) و... می‌پردازند و عمل کردن به آنها را اعجاز مسیحایی برای غلبه بر دشواری‌ها و تنگناهای نظام آموزش و پرورش می‌دانند. در این میان، شایسته است بر دقایق و ظرایفی تکیه کنیم که با در نظر گرفتن شرایط و مقتضیات نظام آموزش و پرورش، تضمین بیش‌تری برای استفاده بهینه از منابع فراهم می‌آورد. به راستی، اقداماتی که تاکنون صورت پذیرفته، تا چه حد چاره‌ساز مسائل آموزش و پرورش در دنیای کنونی است؟ جامعه اسلامی ما به واسطهٔ مسؤولیت الهی خویش، حضور فعال همهٔ افراد را در رفع مشکلات و موانع طلب می‌کند و همه به سهم خود در تحقق الگوی استفاده بهینه نقش دارند. پیامبر اکرم (ص) در این باره می‌فرماید:

کلکم راع و کلکم مسؤول عن رعیتہ

همه شما مسؤول هستید و از همه شما دربارهٔ رعیتش سؤال خواهد شد.

این مسؤولیت با توجه به روابطی که میان تمامی مؤلفه‌های یک نظام (جامعه یا سازمان) وجود دارد و تأثیر و تأثر عمیق و حیرت‌انگیز آنها بر یکدیگر، حساسیت فوق‌العاده‌ای می‌یابد. چه بسا هرگونه انحراف یا تدبیر نادرست در اداره یا رهبری یک مؤلفه، کلیت نظام را تهدید کند و بقا و انتظام آن را با دشواری‌های جدی روبه‌رو سازد. آیا می‌توان تعبیری زیباتر و دقیق‌تر از این کلام تابناک پیامبر اکرم (ص) یافت که این‌گونه دربردارندهٔ تفکر سیستمی نسبت به مسائل باشد؟

مفهوم سیستم و تفکر نظام‌مند

سیستم مجموعه‌ای از مؤلفه‌های مرتبط به هم است که باید با یکدیگر و برای تحقق هدف مشترکی کار کنند؛ حتی وقتی که هر مؤلفه به گونه‌ای کارآمد و ساده طراحی شده است. در صورتی که مؤلفه‌ها با یکدیگر کار نکنند، سیستم درست کار نخواهد کرد. از این رو، تغییر در یک مؤلفه ممکن است سایر مؤلفه‌ها را نیز تحت تأثیر قرار دهد. همان‌گونه که در شکل ۱ ملاحظه می‌شود، به نظر می‌رسد از همهٔ مؤلفه‌ها به دنبال هم و به طور متناسب استفاده نشده است. این خانه که طراحی آن نامتناسب است، همهٔ اجزای ضروری برای یک خانه قابل استفاده را دارد اما تنها اتاق‌ها، لوله‌کشی، سیم‌کشی برقی و سایر اجزای تشکیل‌دهندهٔ آن با یکدیگر متناسب نیستند. پلکان در جلوی ساختمان قرار دارد؛ درحالی که به دلیل مسدود بودن جلوی آن به وسیلهٔ نرده بالکن، قابل استفاده نیست. پنجره مؤلفه‌ای ضروری برای ساختمان است اما سقف تعبیه شده است. پارکینگ برای توقف اتومبیل مؤلفه‌ای لازم به حساب می‌آید اما به دلیل این که در ورودی آن بالای دیوار قرار گرفته و راه ورود به ساختمان را می‌بندد، غیر قابل استفاده است و برخی جزئیات دیگر که شما با

تعمق بیش‌تر به آن نگاه خواهید کرد.^۴

شکل ۱: خانه‌ای با طراحی نامناسب



پوشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پایان

منبع: مارتین و همکاران (۱۹۹۴، ص ۲۷۲)

با ملاحظهٔ شکل ۱ درمی‌یابیم که نداشتن نگرش سیستمی چگونه می‌تواند مؤلفه‌های مورد نیاز یک سیستم را بدون وجود ارتباط منطقی میان اجزاء، کنار هم قرار دهد. شاید به علت مبرهن بودن خطاها در چنین شکل ساده‌ای، طراحی آن مضحک جلوه کند اما جالب است بدانیم چگونه مؤلفه‌های یک سیستم اجتماعی (نظیر آموزش و پرورش) در صورت نبود تفکر سیستمی و در نظر نگرفتن نقش هر یک از مؤلفه‌ها در ارتباط با یک دیگر و نیز کل سیستم اجتماعی، ده‌ها برابر مضحک‌تر از این خانه در کنار هم قرار می‌گیرند. افراد سطحی‌نگر که عادت ندارند به طور عمیق به ارتباط اجزا با یک دیگر بیندیشند، این موضوع را درک نخواهند کرد.

دلیل ناتوان بودن نظام آموزش و پرورش در درک مسائل کنونی، ناتوانی آن در سازمان‌دهی مؤلفه‌ها، عناصر و منابع به صورت یک سیستم و ارائه تصویری کلی و واحد از مسائل نظام آموزش و پرورش کشور است. این ناتوانی تنها مربوط به مدیریت امروز نیست و چه بسا، مدیریت امروز زخم‌دار چاره‌اندیشی ناصواب مدیریت گذشته باشد. تفکر نظام‌مند راه و روشی برای کل نگری است. چارچوبی که به جای توجه صرف به روابط خطی علت و معلولی میان پدیده‌ها بر دریافت روابط درونی پدیده‌ها و نه شناسایی تک تک آنها تأکید می‌کند. نبود تفکر سیستمی سبب آن می‌شود که در دراز مدت خود را قربانی پیچیدگی نظام آموزش و پرورش سازیم و بدون این که تصویر روشنی از کل مسائل به دست آوریم، تشنه آن باشیم که به طور کامل از جزئیات آگاه شویم. به راستی آیا تاکنون از خود پرسیده‌ایم که تا چه میزان قادریم حتی برای لحظات اندکی در مورد مهم‌ترین مسائل آموزش و پرورش به گونه‌ای نظام‌مند بیندیشیم و از راهبردهایی که سبب قوت یا ضعف نقش ما در این نظام شده است، سخن به میان آوریم. هنر تفکر نظام‌مند در این است که به ما امکان می‌دهد تا از میان انبوه پیچیدگی‌های سیستم به ساختارهای اصلی مسائل نظر افکنیم و قوانین هبوط و صعود آنها را بشناسیم. نگرش نظام‌مند به ما می‌آموزد که دست کم دو نوع پیچیدگی در مسائل نظام آموزش و پرورش وجود دارد؛ یکی پیچیدگی در مؤلفه‌های آن که تعداد بسیار زیادی از متغیرها را در بر می‌گیرد. دیگری، پیچیدگی در پویایی نظام است که در آن آثار و نتایج روابط علت و معلولی بین عوامل مختلف از نظر زمانی و بعضاً مکانی در نزدیکی یک‌دیگر حاصل نمی‌شوند و لذا مقدمات واضح به نتایج مورد انتظار نمی‌انجامند.

فقدان تفکر سیستمی در برنامه‌ریزی منابع انسانی آموزش و پرورش سبب شده است که در سطح کشور مراجع متعددی وجود داشته باشند که به طور رسمی در مورد مسائل آموزش و پرورش تصمیم بگیرند و بعضی از این تصمیم‌گیری‌ها موازی با یک‌دیگرند. در این ارتباط، در درون وزارت آموزش و پرورش، دست کم سیزده مرجع شامل شورای عالی آموزش و پرورش، شورای تغییر بنیادی نظام آموزش و پرورش، هیأت اجرایی نظام جدید متوسطه، شورای مرکزی نظارت بر مدارس غیرانتفاعی و مشارکت‌های مردمی، شورای سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی، شورای معاونین آموزش و پرورش، شوراهای آموزش و پرورش استان‌ها و شهرستان‌ها، شورای عالی انجمن اولیا و مربیان، هیأت امنای سازمان استعدادهای درخشان، شورای سازمان استثنایی کشور، کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان، شورای سیاست‌گذاری و احیای تربیت دینی در معاونت پرورشی و در نهایت، سازمان معین وزارت آموزش و پرورش را می‌توان برشمرد. علاوه

بر این، حتی می‌توان از نهادهای خارج از آموزش و پرورش نظیر شورای عالی انقلاب فرهنگی، شورای عالی برنامه‌ریزی، شورای فرهنگ عمومی، شورای عالی جوانان، سازمان دانش‌آموزی و ده‌ها شورا، نهاد و سازمان دیگر نام برد که هر کدام به سهم خود در ترسیم بستر فلسفی (وضع مطلوب) نظام آموزشی نقش دارند.

وجود شش معاونت اصلی با ۳۷ اداره کل، هفت سازمان وابسته، به همراه پژوهشکده تعلیم و تربیت، هیأت مرکزی گزینش و دبیرخانه شورای عالی آموزش و پرورش فقط در مجموعه حوزه ستادی وزارت آموزش و پرورش سبب شده است که هر کدام به بخشی از وظایف آموزش و پرورش بپردازند. بعضاً وظایف این سازمان‌ها با یک دیگر همپوشی دارد و تکراری است.

شورای عالی آموزش و پرورش که به زعم اغلب صاحب‌نظران، قوه قانون‌گذاری در وزارت آموزش و پرورش محسوب می‌شود و به استناد لایحه ۴ قانونی "هیچ یک از مقررات آموزشی و پرورشی کشور که با وظایف شورای عالی آموزش و پرورش مربوط است، قبل از تصویب در شورا رسمیت نخواهد داشت"، تاکنون در برخورد با مسائل آموزش و پرورش کشور بیش‌تر به معلول‌ها توجه داشته و مواضع انفعالی اختیار کرده است. شاید بتوان گفت که بدون پازنمایی وضع مطلوب و تعیین نشانگرهایی برای مشخص کردن فاصله میان «مطلوب» و «موجود»، از نظام آموزشی جز این انتظاری نمی‌رود. مع‌هذا، آموزش و پرورش به جای این همه شورا و کمیسیون و ... نیازمند شورایی مسؤول و پاسخگو در مقابل نیازهای متنوع و پیچیده نظام آموزش و پرورش کشور است.

در حال حاضر، شرایط به گونه‌ای است که اغلب مدیران تنها بر حوزه اختیارات و مسؤولیت‌های خود متمرکزند و این امر حتی در میان کارکنان نیز شایع شده است. به طوری که اغلب، نسبت به نتایج حاصل در کل مجموعه و حاصل عملکرد تمامی افراد، احساس مسؤولیت نمی‌کنند. در نتیجه، به سختی می‌توان علت اصلی مشکلات را تشخیص داد. به نظر می‌رسد پرداختن به معلول‌ها تشخیص علت‌ها را ناممکن ساخته است. مدیران و کارکنان تمایل دارند تقصیرات را متوجه کسی یا چیزی خارج از حوزه یا سیستم تحت مدیریت خود بدانند. آن‌گونه که "سنج" (Senge، ۱۹۹۰) می‌گوید ما به بیماری "دشمن‌جایی آن بیرون است" مبتلا شده‌ایم. این امر محصول نگرش غیر نظام‌مند و غیر جامع‌نگر به مسائل است. او به نقل از آرجریس (Argyris) می‌گوید ما غالباً خود را در چارچوب "عادت‌های دفاعی" محصور می‌کنیم. این عادت‌ها، مدل ذهنی ما را تحت تأثیر قرار می‌دهند و توان آزمودن را از ما سلب می‌کنند^۵. باید به خاطر داشته باشیم که ایجاد پیوند میان مدل‌های ذهنی و تفکر نظام‌مند برای مدیران آموزش و پرورش قابلیت‌های شایسته

محبوب می‌شود. تصمیم‌گیری در نظام آموزش و پرورش عمدتاً مبتنی بر تفکر خطی است تا تفکر نظام‌مند. در نتیجه، آرمان مشترک و پندارهٔ یک پارچه‌ای (Integrated Vision) میان منابع انسانی به چشم نمی‌خورد. ما اگر در صدد ایجاد تحول در شیوه‌های منسوخ شده و ناکارآمد گذشته هستیم، باید تصمیمات کلیدی و حساس خود را بر مبنای درک مشترک همهٔ کارکنان از روابط و پیوندهای میان پدیده‌ها در نظام آموزش و پرورش و شناخت الگوهای اساسی تحول، اتخاذ کنیم.

منطق آرمان مشترک یا پنداره تنها یک باور صرف نیست بلکه نیرویی عظیم است که در قلب تمامی کارکنان و مدیران آموزش و پرورش جریان دارد و آنان را برمی‌انگیزد. آرمان زمانی مشترک به حساب می‌آید که همهٔ افراد ذی ربط، ذی نفع و ذی صلاح در ترسیم آن مشارکت داشته و بر سر آن به توافق جمعی رسیده باشند. تنها در این صورت می‌توان انتظار داشت که تصویر روشنی از آن در ذهن وجود داشته باشد. در صورت وجود احساس تعهد و پای‌بندی نسبت به آن عنصری حیاتی در تحول آموزش و پرورش به شمار می‌رود؛ زیرا توانمندی تحلیل انتقادی، خلاقیت و شهامت و شجاعت افراد را در برخورد با مسائل و مشکلات به طور طبیعی و خودکار و به طرز بی‌سابقه‌ای افزایش می‌دهد.

به راستی کدام بصیرت و آرمان مشترک به منزلهٔ منبعی عظیم، همهٔ کارکنان و مدیران آموزش و پرورش را برمی‌انگیزد تا بتوانند بر اساس آن هدف‌ها و راهبردهای همسو و هماهنگی را به کار گیرند و توسعه بخشند؟ باید صادقانه پذیرفت که در این مورد تاکنون آن چنان که باید، تفکر نظام‌مندی صورت نگرفته است. شاید بتوان یکی از نتایج این امر را ناشناخته ماندن قابلیت سازمانی آموزش و پرورش (Organizational Capability of Education) معرفی کرد. قابلیت سازمانی آموزش و پرورش بر این نکته دلالت دارد که آموزش و پرورش تا چه میزان قادر است برای نیل به هدف‌های خود پیشرفت کند و از همهٔ ظرفیت‌هایش به بهترین شکل بهره‌برگردد. به کمک مدل گمی زیر که اسمیت و همکارانش (۱۹۹۲) ارائه کرده‌اند، چهار عنصر اصلی قابلیت سازمانی را در آموزش و پرورش می‌توان نشان داد.^۱

$$OC=f(L * SM * C * I \& MP)$$

OC=Organizational Capability

قابلیت سازمانی

L=Leadership

رهبری (رهبران چه کارهایی انجام می‌دهند)

SM=Shared mindest

تأملات مشترک (باورها و ارزش‌های مشترک)

C=Competencies

شایستگی‌ها (دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های افراد و سازمان)

I & MP=Infrastructure and management process

زیرساخت و فرایند مدیریت (طرز اداره کردن سیستم های فنی و عملیاتی سازمان) این چهار عنصر به هم پیوسته اند و با یک دیگر رابطه تعاملی دارند و برای طرح قابلیت سازمانی وجود همه آنها ضروری است. تابع فوق نشانگر آن است که ما باید به هر چهار عنصر قابلیت سازمانی توجه داشته باشیم. با وجود این، اهمیت هر عنصر از لحاظ قابلیت سازمانی می تواند متفاوت باشد. تشخیص قابلیت سازمانی آموزش و پرورش نخستین گام از فرایند برنامه ریزی منابع انسانی به شمار می رود. با کاوشگری در محیط بیرونی و درونی آموزش و پرورش و ارزیابی سیستم منابع انسانی آن می توان به بررسی قابلیت سازمانی آموزش و پرورش در زمینه منابع آموزش و پرورش پرداخت و تناسب و هماهنگی میان عرضه و تقاضای منابع انسانی را مورد مطالعه قرار داد و برای همه خرده سیستم های مدیریت منابع انسانی برنامه ریزی لازم را انجام داد. به گونه ای که همه این خرده سیستم ها دارای برنامه ای مشخص و نظام یافته و در مسیر هدف های اصلی نظام آموزش و پرورش باشند. مدیران و کارکنان آموزشی مدارس از شایسته ترین کسانی هستند که می توانند به متخصصان منابع انسانی در آموزش و پرورش یاری رسانند و در شناسایی قابلیت های واقعی آموزش و پرورش گنجینه ناپیدا و ارزشمندی باشند. با در نظر گرفتن معیارهایی برای قابلیت سازمانی آموزش و پرورش می توان به استنباط های محکمی در مورد عناصر چهارگانه یاد شده دست یافت. برخی از این معیارها عبارت اند از:

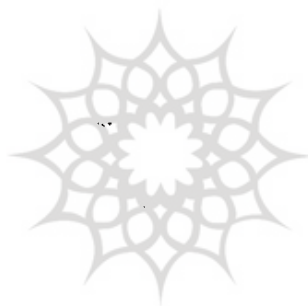
- ۱- پاسخ گویی (Accountability): منابع انسانی آموزش و پرورش تا چه میزان در قبال کارشان پاسخ گو هستند؟
- ۲- عمل گرایی (Action orientation): تا چه میزان می توان چرخه زمانی فعالیت های مربوط به یاددهی و یادگیری را کاهش داد؟
- ۳- آموختن مداوم (Continious learning): تا چه میزان می توان نحوه انجام دادن کار را دائماً بهبود بخشید و ایده های جدید را - از هر کجا که باشد - آموخت؟
- ۴- تمرکز بر مشتری (Customer Focus): تا چه میزان می توان با هر چیزی از نظر مشتری (شامل همه افراد ذی نفع درونی از قبیل دانش آموزان، کارکنان و مدیران آموزشی و اداری و همه افراد ذی نفع بیرونی از قبیل والدین و تمام افراد و مراکزی که با نظام آموزش و پرورش و به ویژه مدارس تعامل دارند یا از نتایج کار آنها بهره می برند) برخورد کرد؟
- ۵- تنوع (Diversity): تا چه میزان می توان برای تفاوت ها ارزش قائل شد و روش های جدید کارآمد را تشویق نمود و با منابع انسانی گوناگون کار کرد؟
- ۶- توانمند سازی (Empowerment): کارکنانی که از اقتدار، مسؤولیت و شایستگی

لازم برخوردارند، تا چه میزان قادر به تصمیم‌گیری در سطوح متناسب با سازمان هستند؟
۷- جهانی سازی (Globalization): تا چه میزان قادر به بازمبانی و ارزیابی فرآیند

آموزش و پرورش در یک زمینه جهانی هستیم؟
۸- یک پارچه سازی (Integration): تا چه میزان اجزای آموزش و پرورش به منزله یک کل هماهنگ هستند؟

۹- رهبری (Leadership): تا چه میزان می‌توان تضمین کرد که مدیران و رهبران برتر در پست‌های کلیدی قرار گرفته‌اند.

معیارهای یاد شده به ما کمک می‌کنند تا در گام دوم از برنامه‌ریزی منابع انسانی که عبارت از شناسایی مجموعه‌ای از شیوه‌های منابع انسانی (Human Resource Practices) است تشخیص دهیم که کدام یک از شیوه‌های منابع انسانی می‌تواند برای محک زدن معیارها و به نتیجه رسیدن قابلیت‌های نظام آموزش و پرورش مورد استفاده قرار گیرد. شکل ۲ ماتریس معیارهای قابلیت سازمانی و شیوه‌های منابع انسانی را نشان می‌دهد.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

شکل ۳: ماتریس معیارهای قابلیت سازمانی و شیوه‌های منابع انسانی

معیارهای قابلیت سازمانی	شیوه‌های منابع انسانی																
	سیستم انگیزش و رفاهی منابع انسانی				سیستم نگهداری منابع انسانی				سیستم بهسازی منابع انسانی								
	چابگویی	ارتباطات	رهبری و	سیستم انگیزش و رفاهی	روابط	خدمات	بهداشت	نظام‌های	مسئله	آموزش و	ارزایی	آشنایی					
معیارهای قابلیت سازمانی	چابگویی	ارتباطات	رهبری و	سیستم انگیزش و رفاهی	روابط	خدمات	بهداشت	نظام‌های	مسئله	آموزش و	ارزایی	آشنایی	معیارهای قابلیت سازمانی	انتخاب	کارآمدی	برنامه‌ریزی	منابع انسانی
ادبیت‌گویی																	
آ- عمل‌گرایی																	
موا- آموختن																	
معلم																	
مؤثرتر																	
شخص																	
گروه‌نهاد																	
سازمانی																	
آ- جهانی																	
سازمانی																	
مسئله‌یابی																	
سازمانی																	
آ- رهبری																	

منبع: اسمیت، بروسکی و دیویس (۱۹۹۳، صص ۹۳-۸۱)

برنامه ریزی منابع انسانی یکی از مؤلفه های خرده سیستم جذب و تأمین در سیستم مدیریت منابع انسانی به شمار می‌آید اما با همه خرده سیستم‌های مدیریت منابع انسانی در ارتباط مداوم است و بدون بهره‌گیری شایسته از قابلیت‌های این مؤلفه نمی‌توان برنامه‌های نظام‌مندی برای سایر خرده سیستم‌های مدیریت منابع انسانی تدوین کرد و به موفقیت نایل شد.

برنامه ریزی برای تأمین منابع انسانی آموزش و پرورش چهار جنبه عمده را در بر می‌گیرد. این چهار جنبه عبارت‌اند از: ۱) برنامه ریزی برای تأمین نیازهای آینده آموزش و پرورش، از طریق تصمیم‌گیری درباره تعداد افراد و نوع شایستگی‌هایی که آموزش و پرورش در آینده نیاز خواهد داشت. ۲) برنامه ریزی برای تعادل و توازن در آینده از طریق مقایسه کردن تعداد کارکنان مورد نیاز با تعداد داوطلبان و کارکنانی که انتظار می‌رود در آموزش و پرورش باقی بمانند؛ این امر منجر می‌شود به ۳) برنامه ریزی برای جذب داوطلبان یا منتظر خدمت کردن کارکنان؛ ۴) برنامه‌ریزی برای آموزش و پرورش کارکنان و حصول اطمینان از این که افراد توانا و واجد شرایط همواره در دسترس‌اند و آموزش و پرورش می‌تواند نیازهای آینده خود را از این منابع تأمین کند.^۷

در این میان مسأله مهم این است که مدیران آموزش و پرورش واقف باشند که باید اهتمام اصلی خود را به تولید انرژی در سازمان آموزشی خود معطوف سازند. مراد از تولید انرژی، تولید انرژی مثبت است نه انرژی منفی. ترس، نمود برجسته تولید انرژی منفی و الهام نمود برجسته تولید انرژی مثبت است. ترس آرمان‌های منفی را تقویت می‌کند؛ در حالی که الهام حامی آرمان‌های مثبت است. ترس قادر است تغییرات بزرگ را در کوتاه مدت ایجاد کند اما الهام منبعی است که به طور مستمر رشد و توسعه ایجاد می‌کند. مشخصه بارز گروه‌هایی که قادر نبوده‌اند به خوبی با یک دیگر یک پارچه و همسو شوند، اتلاف انرژی مثبت است.

برنامه‌ریزی منابع انسانی نه تنها مؤلفه‌ای مهم از فرایند برنامه‌ریزی کل سازمان محسوب می‌شود، بلکه نخستین وظیفه سیستم مدیریت راهبردی (استراتژیک) منابع انسانی نیز به حساب می‌آید؛ زیرا براساس نگرش سیستمی، مدیریت منابع انسانی مجموعه‌ای از فعالیت‌های سازمانی است که به جذب، توسعه، نگهداری و انگیزش منابع انسانی توجه می‌کند.^۸ بنا به گفته میرسپاسی (۱۳۷۵) مدیریت راهبردی منابع انسانی عبارت است از اعمال دور اندیشی‌های فراگیر، سیستمی، نوآور و تحول‌گرای اقتصادی با رعایت فرصت‌ها و تهدیدهای محیط برون سازمانی و قابلیت‌های درون سازمانی در جهت جذب و تأمین منابع انسانی مورد نیاز، آموزش، نگهداری و کاربرد مؤثر آن به نحوی که هدف‌های

راهبردی سازمان با کارایی مطلوب تحقق یابد.^۹

در سال‌های اخیر، برنامه ریزی منابع انسانی به عنوان ابزاری که می‌تواند به طور مستقیم اهداف و راهبردهای سازمانی را به اهداف و برنامه‌های منابع انسانی متصل کند، مورد توجه بسیار واقع شده است. برنامه ریزی منابع انسانی عبارت است از پیش بینی نیازهای سازمان از لحاظ منابع انسانی و برنامه ریزی مراحل که برای برآوردن این نیازها باید طی شود. سازمانی که در فرایند تعیین نیازهای منابع انسانی خود قرار دارد، مشغول انجام دادن فعالیتی است که به آن فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی گفته می‌شود. برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی یکی از مهم ترین عناصر موفقیت برنامه‌های مدیریت منابع انسانی محسوب می‌شود؛ زیرا فرایندی است که از طریق آن یک سازمان اطمینان حاصل می‌کند که برای دست یابی به هدف های خود به چه تعداد منابع انسانی، با چه نوع تخصص‌ها و مهارت‌هایی، برای چه مشاغلی (مکان مناسب) و در چه زمانی (زمان مناسب) نیاز دارد تا بتواند به گونه‌ای اثر بخش و کارآمد عمل کند.^{۱۰} (دی سنزو و رایبیز، ۱۹۹۶، ص ۱۲۷).

به اعتقاد واکر (ترجمه داشگزراده، ۱۳۷۵) هر چند برنامه‌ریزی منابع انسانی از زمان پیدایش سازمان‌های صنعتی مدرن تا کنون همواره یکی از وظایف مدیریت بوده اما فراز و نشیب‌هایی داشته است.^{۱۱} از اوایل دهه ۷۰ میلادی اصطلاح برنامه ریزی نیروی انسانی (Manpower Planning) که عمدتاً در پیش بینی نیازهای منابع انسانی به واکنش پذیری (Reactive) گرایش داشت تا فراکنشی (Proactive) اهمیت خود را از دست داد و مفهوم برنامه‌ریزی منابع انسانی جایگزین آن گردید. برنامه‌ریزی منابع انسانی در زمینه‌کاوشگری (Investigating) و پیش‌نگری (Forecasting) نسبت به منابع انسانی بیش و وسیع‌تری دارد و در فراسوی پیش‌بینی فرایندی به گونه‌ای نظام‌مند، کلیت سیستم را مورد توجه قرار می‌دهد و به پیش‌بینی نیازها و طراحی برنامه می‌پردازد. در عین حال، حکایت از دیدگاهی مثبت نسبت به منابع انسانی به عنوان منبع و ثروت اصلی و استراتژیک سازمان دارد.

نتایج پژوهش‌های انجام شده حاکی از آن است که میان برنامه ریزی منابع انسانی و برنامه ریزی استراتژیک در سازمان‌ها پیوند عمیقی وجود دارد. از این رو، راهبرد سازمان و عواملی که در خارج از سازمان (عوامل محیطی) بر آن اثر می‌گذارند، در مجموع محدوده‌ای را که برنامه مربوط به تأمین نیاز منابع انسانی می‌تواند کارساز واقع شود، تعیین می‌کند.^{۱۲} (جنی فر، ۱۹۸۴، Jennifer). امروزه سازمان‌ها به علت تغییرات عمده‌ای که در نحوه فعالیت آن‌ها ایجاد شده است و تحولاتی که بر اثر شرایط محیطی به آنها تحمیل می‌شود، برنامه‌ریزی سازمان را با برنامه ریزی منابع انسانی یک پارچه می‌کنند و در دراز مدت خود را با دیدگاه فراکنشی (Proactive Perspective) منطبق می‌سازند؛ زیرا این

نیازهای سازمان است که در اغلب موارد نیازهای منابع انسانی را مشخص می کند.^{۱۳} اگر برنامه ریزی منابع انسانی همسو و هماهنگ با اهداف و خط مشی کلی آموزش و پرورش صورت پذیرد، ورود افراد به نظام آموزش و پرورش کشور، حرکت و گردش آنها در داخل آموزش و پرورش و خروج آنان از آن بر اساس پیش بینی و برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی صورت می پذیرد. در نتیجه اجرای این فرایند، مدیران آموزش و پرورش در مقابل پست های خالی غافلگیر نخواهند شد و همیشه منابع انسانی شایسته ای برای تصدی پست های سازمانی - به ویژه در پست های کلیدی - در اختیار خواهند داشت. شناخت واقعی محیط در فرایند ایجاد راهبرد منابع انسانی به منظور رسیدن به یک پارچگی میان سیستم مدیریت منابع انسانی آموزش و پرورش و نیروهای خارجی ضروری است. این نیروها به طور مستقیم یا غیرمستقیم بر اهداف، راهبرد، ساختار، اندازه، سیاست ها، روش ها و عملیات نظام آموزش و پرورش تأثیر می گذارند. در نتیجه، شایسته است که یک سیستم کاوشگری محیطی برای فرایند برنامه ریزی اثربخش پدید آید. از این رو، برای این که بین نتایج تحلیل محیطی و برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی آموزش و پرورش پیوند برقرار سازیم، باید به دو سؤال اساسی پاسخ دهیم:

- ۱- تغییرات محیطی شناسایی شده بر سیاست ها و برنامه های منابع انسانی آموزش و پرورش چه تأثیراتی دارد؟
- ۲- موضوعات بالقوه منابع انسانی بر اهداف و راهبردهای برگزیده سازمان چه تأثیراتی دارد؟

در زمینه اهداف و راهبردها منابع انسانی نیز موضوع باورها و ارزش ها، پنداره و رسالت سازمان و افرادی که جذب آموزش و پرورش می شوند، بسیار حائز اهمیت است. بنا به گفته کریستف (Kristof)، چون ارزش ها، باورهایی باثبات و پایدار فرض می شوند، تقریباً غیرممکن است که سازمان قادر باشد ارزش های منابع انسانی خود را به راحتی تغییر دهد.^{۱۴} در نتیجه، آموزش و پرورش باید به جذب افرادی همت گمارد که پشتیبان اهداف و راهبردهای آن باشند. این امر از طریق رویه انتخابی که مفهوم تناسب شخص - سازمان (Person - Organization) است، محقق می گردد. تناسب شخص - سازمان به سازگاری میان کارکنان و سازمانی که در آن کار می کنند، اشاره دارد. این سازگاری اغلب از طریق انطباق میان ارزش های فردی و سازمانی سنجیده می شود. بررسی های به عمل آمده، نفوذ مثبت شخص - سازمان (P-O) را بر طرز تلقی های کاری نظیر رضایت شغل و تعهد سازمانی، ترک خدمت اختیاری کارکنان از سازمان (Turnover) و عملکرد کاری نشان داده است.

میان شخصیت، ارزش‌ها و علائق فردی و فرهنگ سازمانی از یک سو و دانش، ارزش‌ها و توانایی‌های فردی و مقتضیات شغلی افراد از سوی دیگر باید پیوندی عمیق برقرار باشد. به ویژه، در شرایطی که افراد برای دراز مدت استخدام می‌شوند^{۱۶}. در شرایط کنونی، یکی از دشواری‌های نظام آموزش و پرورش کشور از تضاد و تناقض میان این مفاهیم ناشی می‌شود. این امر حتی می‌تواند انتظار موفقیت در امر مشارکت و رسیدن به حد هم افزایی را عقیم سازد.

مدیران آموزش و پرورش باید از طریق تقویت قابلیت‌های رهبری، نگرش‌ها، رفتارها و ارزش‌های دیگران را تحت تأثیر قرار دهند. این امر از طریق رهبری استراتژیک امکان‌پذیر است. رهبری استراتژیک کارکردی چندگانه دارد که مدیریت از طریق دیگران، بخشی از آن است و در توانمندسازی دیگر برای خلق تغییرات راهبردی، اقدامی اساسی به شمار می‌رود^{۱۷}. در حالی که در محیط جهانی امروز تغییرات به گونه‌ای تصاعدی در حال افزایش است، توانایی سازگار کردن و یک‌پارچه نمودن شرایط بیرونی و درونی، اداره کردن و کاربرد پردازش اطلاعات امر پیچیده‌ای است. از طریق رهبری استراتژیک می‌توان بر این پیچیدگی فائق آمد^{۱۸}.

از طریق ارزیابی راهبرد آموزش و پرورش و پس از آن ارزیابی کارکردهای مدیریت منابع انسانی در شرایط موجود و مقایسه نتایج به دست آمده با شرایط مطلوب و آرمانی، می‌توان به تدوین راهبرد (Strategy Formulation) و پس از آن اجرای راهبرد (Strategy Implementation) به مترادف و مؤلفه اساسی برای ارزیابی راهبرد نظام آموزش و پرورش پرداخت. تدوین راهبرد عبارت از مجموعه فعالیت‌هایی است که به تعیین اهداف کلی و رسالت سازمان می‌انجامد و در نتیجه آن، یک برنامه راهبردی خاص تدوین می‌گردد^{۱۹}. اقدامی که تاکنون آموزش و پرورش به صورت جدی به آن نپرداخته است. هرچند که به موجب لایحه قانونی، نخستین وظیفه از وظایف شورای عالی آموزش و پرورش به شمار می‌رود. مقصود از اجرای راهبرد استفاده از ابزار و وسایل سازمانی و شیوه‌های مدیریتی است تا بتوان بر آن اساس برای تأمین هدف‌های استراتژیک منابع را تخصیص داد و امور را هدایت کرد^{۲۰}.

از طریق تحلیل منابع انسانی داخلی، می‌توان نقاط قوت و ضعف راهبرد منابع انسانی موجود را شناسایی کرد و از موقعیت فعلی منابع انسانی آموزش و پرورش شناخت دقیقی به دست آورد. هم چنین با پیش‌بینی تقاضای آینده برای منابع انسانی می‌توان بررسی کرد که چه قابلیت‌های جدیدی از لحاظ سطح دانش، مهارت و توانایی متناسب با تغییراتی که در فرایند آموزش و پرورش اتفاق می‌افتد، مورد نیاز است.

- در نهایت، سیستم برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی به ماکمک می‌کند تا حداقل ارزیابی مناسبی دربارهٔ موارد زیر به عمل آوریم:
- ۱- مقایسهٔ نیازهای واقعی به منابع انسانی بانیازهای که برنامه ریزی شده.
 - ۲- سطوح بهره‌وری درمقابل اهداف محقق شده.
 - ۳- مقایسهٔ نرخ جریان های واقعی کارکنان (نقل و انتقالات، غیبت ها، ارتقا و ...) درمقابل نرخ های مطلوب.
 - ۴- مقایسهٔ برنامه‌های اجرا شدهٔ تخصصی برای کارکنان با برنامه‌های پیش بینی شده.
 - ۵- مقایسهٔ هزینه‌های نیروی کار و برنامه‌ها بامقدار بودجهٔ مصوب.
 - ۶- رابطهٔ نتایج و منافع برنامه‌ها درمقابل هزینه‌های آنها.

بحث و نتیجه‌گیری

این مقاله کوشیده است تا بر پایهٔ تفکر راهبردی و نظام‌مند، نظام برنامه ریزی نیروی انسانی آموزش و پرورش را نقد کند و با طرح مباحث اساسی برنامه ریزی منابع انسانی، در جهت افزایش ضریب موفقیت و اثربخشی نظام مدیریت منابع انسانی آموزش و پرورش، بستر مناسبی برای بازانندیشی و ساختاردهی مجدد این فرایند فراهم آورد. کشف و پرورش قابلیت سازمانی آموزش و پرورش نخستین گام از فرایند برنامه ریزی منابع انسانی معرفی شده و نقش مدیران و کارکنان آموزشی (معلمان و مدرسان) به عنوان منبعی استراتژیک برای شناسایی و پرورش این قابلیت‌ها مورد توجه قرار گرفته است. گام دوم از این فرایند، ارزیابی کارکردهای منابع انسانی در چهارخرد نظام جذب و تأمین، توسعه، نگهداری و انگیزش و رهبری منابع انسانی در آموزش و پرورش معرفی شده است.

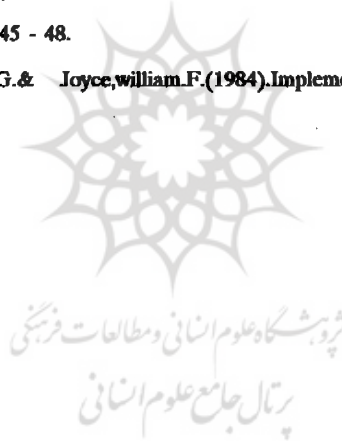
در پایان، لازمهٔ برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی، برخورداری از حمایت و پشتیبانی مدیریت است. مدیریت استراتژیک نظام آموزش و پرورش باید نسبت به بررسی مسائل منابع انسانی و طرح‌های راهبردی تعهد جدی داشته باشد. مدیران منابع انسانی نظام آموزش و پرورش باید از میان کسانی انتخاب شوند که دربارهٔ عملیات اساسی سازمان دانش کافی داشته و از دانش و بینش تخصصی و دقیق در زمینهٔ مدیریت منابع انسانی برخوردار باشند.

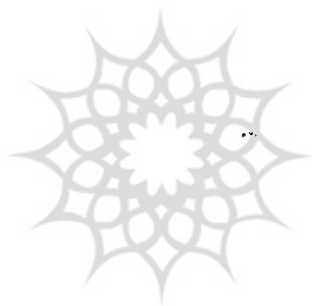


منابع

1. Tsui, Ming-sum. (1998). **Organizations as Elephants: A chinese Metaphor or a Metatheory?** ,International Journal of Management, Vol.151, No.2: 151-160.
2. Aldrich, H.E. & Marsden P.V. (1988). **Environments and organization**, in Handbook of sociology, ed. Neil J. Smelser. 361-92. Newbury Park, CA: Sage publications.
۳. کافمن، راجر و هرمن، جری (۱۳۷۴)؛ برنامه ریزی استراتژیک در نظام آموزشی، مترجمان: فریده مشایخ و عباس بازرگان، تهران، مدرسه.
4. Martin, Wainright, E. & et al. (1994). **Managing Information Technology: what Managers Need to Know**. (2nd ed). Macmillan publishing company.
5. Senge, Peter. (1990). **The Fifth Discipline: The Art and practice of learning Organizations**. New York: Double day/currency.
6. Smith, B.J., Boroski, J.W. & Davis, G.E. (1992). **Human Resource Planning**, Human Resource Management. Vol. 31. No 1 & 2: 81-93.
- ۷- استونر، جیمز و فریمن، ادوارد (۱۳۷۵)؛ مدیریت، مترجمان: سید محمد اعرابی و علی پارسایان، تهران، مؤسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی.
8. Griffin, R.W. (1996). **Management**, (2nd ed). Houghton Mifflin company.
- ۹- میرسپاسی، ناصر. (۱۳۷۵)؛ مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سازمان های نظامی، فصلنامه کنترل و رولر، سال اول، شماره اول، صص ۲۳-۵.
- 10- Decenzo, D.A. & Robbins, s.p. (1996). **Human Resource Management**. (5th, ed) New York: John Wily & Sons, Inc.
- ۱۱- واکر، جیمز دیبلو (۱۳۷۵)؛ برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی، مترجم: خدابخش داشگرزاده، تهران، نشر فرهنگی زند.
12. Jennifer, McQueen. (1984). **Integrating Human Resource planning with strategic planning**, Canadian public Administration. vol 27, No.1: 1-13.
- ۱۳- برای کسب آگاهی بیشتر می توانید به منابع زیر رجوع کنید.
- Morgan, R.B. & Smith, J.E. (1996). **Staffing the New work place**. Chicago: CCH Jackson, S.E. & Schuler, R.S. (1990). **Human Resource Planning: Challenges for Industrial/Organizational**. Organizational. American Psychologist. 45: 223-239.

14. Kristof, A. (1996). Person-Organization Fit: An Integrative Review of its Conceptualizations, Measurement, & Implications. *Personnel Psychology*, 49:1-49.
15. Bretz, R. & Judge, T. (1994). Person - Organization Fit & the theory of work Adjustment: Implications for satisfaction, Tenure, & Career success. *Journal of Vocational Behavior*, 44:32-54.
16. Carbrera, E.F. & Bonache, J. (1999). An Expert HR system for Aligning organizational culture & strategy. *Human Resource planning*, vol, 22, 1:51-60.
17. Hagen, A.F. & Hassan, M.T & Amin, S.G. (1998). Critical strategic leadership Componets: An Empirical Investigation. *SAM Advanced Management Journal*. No. 2:39 - 44.
18. Hitt, M.A., & Keats, B.W. (1992). Strategic leadership and restructuring: a reciprocal interdependence, in phillips, R.L., & Hunt, J.G. (Eds.) *strategic leadership, A multiorganizational level perspective*. 45- 61. westport, conn.: Quorum book .
19. leontiades, Milton. (1982). the Confusing Words of Business Policy, *Academy of Managment Review*. vol 7. 45 - 48.
20. Hrebiniak, Lawrence G. & Joyce, William F. (1984). *Implementing strategy*. New York: Macmillan.





پښتونستان د علومو او انساني مطالعاتو د پوهنتون
پرتال جامع علومو انساني